

# LA EMPRESA EN CANARIAS

Sección coordinada por

**INMACULADA AGUIAR DÍAZ**

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales

Profesora Titular de Economía Financiera y Contabilidad

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Como es sabido, el tejido empresarial canario se caracteriza por estar integrado fundamentalmente por pequeñas empresas, en su mayoría dedicadas a los sectores de servicios y en especial comercio y turismo, siendo menor la presencia de empresas industriales. No obstante, sí existe una amplia representación de empresas constructoras.

Habitualmente, las pequeñas empresas se limitan a operar en una zona, siendo reducido el número de empresas que dan el salto a la exportación, y menos aun las que toman la decisión de internacionalizarse instalándose en otro país, lo cual representa una alternativa de crecimiento, más necesaria cuanto más deprimida se encuentre la demanda interna. En esta línea, el trabajo que se presenta trata de las empresas canarias que han decidido instalarse en Cabo Verde, el cual tiene la ventaja de su proximidad geográfica, y el inconveniente de ser un país en desarrollo, por lo que la inversión no está exenta de riesgos.

El trabajo ha sido diseñado y dirigido por Sonia María Suárez Ortega y desarrollado por Minerva Soto Fontaine. La profesora Sonia Suárez cuenta con un extenso curriculum y numerosas publicaciones científicas, siendo una de sus principales líneas de investigación la internacionalización de las empresas. El trabajo que se presenta ha sido realizado con excelente rigor y aporta conclusiones muy interesantes, al tiempo que puede ser útil para motivar a otros empresarios canarios a sumarse a la aventura que representa instalarse en otro país.



# **ANÁLISIS DEL PERFIL DE LAS EMPRESAS CANARIAS INSTALADAS EN CABO VERDE**

**SONIA MARÍA SUÁREZ ORTEGA**

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales  
Profesora Titular del Departamento de Economía y Dirección de Empresas  
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC)

**MINERVA SOTO FONTAINE**

Grado en Administración y Dirección de Empresas  
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC)

## **SUMARIO**

- I. Introducción
- II. Marco teórico
  - A) Internacionalización: Concepto y objetivos
  - B) La internacionalización desde un enfoque teórico
    - B1) Teorías de la internacionalización basadas en la IDE
    - B2) La IDE según la naturaleza de la propiedad
  - C) Evolución reciente de la inversión española en el extranjero
  - D) La IDE hacia economías en desarrollo (o emergentes)
  - E) Resumen del marco teórico

### III. Metodología

#### A) Contexto de estudio

A1) La economía en desarrollo receptora de la inversión: Cabo Verde

A2) La inversión directa canaria en Cabo Verde

A3) La distancia cultural entre España y Cabo Verde y el riesgo país de Cabo Verde

#### B) Población de estudio, muestra y datos

B1) Fuentes de información secundarias

B2) Fuente de información primaria: El cuestionario

#### C) Organización del trabajo empírico

#### D) Ficha técnica del trabajo de campo y análisis de los datos

### IV. Resultados

#### A) Resultados del análisis de datos secundarios

#### B) Resultados del análisis de datos primarios

B1) Análisis univariante

B2) Análisis bi-variante

### V. Discusión

### VI. Conclusiones

### Bibliografía

### Anexo. Cuestionario

### **Resumen del contenido**

*El presente artículo aborda la internacionalización de las empresas canarias hacia una economía en desarrollo como es la de Cabo Verde, tercer país africano que mayor inversión ha recibido de canarias en los últimos años, solo por detrás de Marruecos y Senegal. En concreto, se presenta un análisis del perfil de las empresas canarias que han invertido en Cabo Verde. Nuestros resultados, a partir del análisis de información secundaria y de una encuesta realizada a las propias empresas, nos indican que éstas son, mayoritariamente: microempresas, con una antigüedad inferior a los 25 años, de la provincia de Las Palmas y que invierten en actividades relacionadas con la construcción y con el turismo. Los principales inconvenientes encontrados son los problemas administrativos y el poco desarrollo de las infraestructuras del país. La mayoría de las empresas mantienen el control total de su negocio en Cabo Verde, a pesar de la distancia cultural entre ambos archipiélagos, y se encuentran satisfechas con sus resultados en el país africano. Por último, con respecto a los objetivos que se plantean para los próximos años, la mayoría desea consolidar su marca en el país africano, además de mejorar la calidad de su producto o servicio.*

## **I. INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo tiene como objetivo estudiar la internacionalización de las empresas canarias hacia Cabo Verde, más concretamente estudiar el perfil que tienen las empresas de nuestra comunidad que han decidido invertir en el archipiélago caboverdiano. El tema de la internacionalización cobra cada vez mayor importancia en la gestión y dirección de las empresas de hoy en día, que operan en un mundo cada vez más globalizado.

Canarias, por su proximidad geográfica y similitudes en cuanto a problemas derivados de la insularidad en los ámbitos de transporte, producción, energías y distribución, se ha convertido en una región competitiva en transferencia de conocimiento y tecnología hacia Cabo Verde. Según datos de la Cámara de Comercio de Tenerife, 47 son las empresas canarias que han decidido instalarse en este país durante la última década, cifra que solo es superada por Marruecos, país que cuenta con el capital de más de medio centenar de empresas de canarias.

Desde el punto de vista empresarial, uno de los atractivos que tiene el mercado caboverdiano para el empresario canario es la necesidad que tiene este país de importar casi todo lo que consume, más del 85% de las necesidades alimenticias. Otro de los incentivos que motivan a los empresarios a invertir en él, es que Cabo Verde proporciona ventajas para las inversiones extranjeras, siendo la mayoría de ellas fiscales (estar exentos de tributar dividendos y beneficios durante

los 5 primeros años de actividad y exención de los beneficios reinvertidos y de la tributación sobre la amortización de intereses). Además, Cabo Verde ha conseguido situarse entre los países africanos con mejores posibilidades de inversión extranjera, esto es debido a su progresiva adaptación a la normativa europea y al desarrollo de sus infraestructuras, mejoras que hacen que las condiciones para invertir en este país sean cada vez más favorables.

A pesar de las ventajas que presenta Cabo Verde para la inversión, hay que recordar que este país forma parte de las economías en desarrollo, caracterizadas por un entorno institucionalmente muy diferente al que estamos acostumbrados en Canarias, por lo que representa un reto añadido en el proceso de entrada a un mercado extranjero. Por lo tanto, estudiar este proceso de internacionalización de empresas de países desarrollados hacia países en desarrollo genera especial interés. Siguiendo esta línea, este trabajo tiene como objetivo analizar el perfil de las empresas canarias instaladas en Cabo Verde atendiendo no solo a las típicas variables demográficas como el sector de la actividad o el tamaño de la empresa, sino también a los motivos por los cuales se instalaron en este país, los inconvenientes a los que tuvieron que hacer frente, el tipo de inversión que llevaron a cabo, su nivel de satisfacción con su negocio en Cabo Verde y sus objetivos para los próximos tres años.

El contenido de este trabajo queda estructurado de la siguiente forma. En primer lugar, presentamos el marco teórico, en el cual se explica la internacionalización de la empresa desde los principales enfoques teóricos basados en la inversión directa en el extranjero (en adelante, IDE). Además, tratamos la evolución de la IDE española en los últimos años, con una consideración especial de dicha IDE hacia mercados en desarrollo. Se cierra el marco teórico con un marco conceptual que nos servirá de guía en nuestro estudio empírico. En segundo lugar, presentamos la metodología aplicada en este trabajo, realizado a partir de las bases de datos de AFRICAinfomarket y de SABI, y de una encuesta realizada a las empresas canarias instaladas en Cabo Verde. En tercer lugar, analizamos los resultados obtenidos de las fuentes de información secundarias y de nuestra fuente primaria, respectivamente. En cuarto lugar, llevamos a cabo una discusión en la que se relaciona los resultados obtenidos con la teoría expuesta en el marco teórico. Finalmente, presentamos las conclusiones de este trabajo.

## II. MARCO TEÓRICO

A continuación, presentamos la estructura que hemos seguido para llevar a cabo nuestro marco teórico. En primer lugar, trataremos de explicar el concepto de internacionalización y cuáles son sus objetivos. En segundo lugar, analizaremos este concepto desde un enfoque teórico, centrándonos sobre todo en aquellas teorías que explican directamente la inversión directa. Seguiremos analizando la evolución de la inversión directa en España en los últimos años. Además, trataremos en el subapartado D, la inversión directa hacia economías en desarrollo. Por último, crearemos un marco conceptual, el cual utilizaremos como guía para estructurar el trabajo empírico de nuestro proyecto.

### A) INTERNACIONALIZACIÓN: CONCEPTO Y OBJETIVOS

Desde un punto de vista estratégico, el proceso de internacionalización de empresas es el resultado de la combinación de diferentes estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno en el que se va a operar. Este proceso consiste en proyectar de forma total o parcial, las actividades de la empresa hacia un entorno internacional generando flujos de diversos tipos (financieros, de conocimiento y comerciales) entre varios países (Araya Leandro, 2009).

Para que la empresa ponga en marcha este proceso es muy importante que tenga claro los objetivos a seguir en dicha internacionalización. Según Canals (1994) los objetivos para llevar a cabo la internacionalización de una empresa son:

- Introducción en nuevos mercados
- Conseguir unos costes de producción más bajos
- Alcanzar una estructura de producción y distribución más eficiente que en el mercado doméstico

Una vez establecidos los objetivos, la empresa puede comenzar a elaborar su plan para internacionalizarse; este plan podría definirse en tres pasos básicos. En primer lugar, es importante tomar una decisión acertada con respecto a la combinación "producto-mercado", es decir, la empresa debe ofrecer un producto que cuente con suficiente calidad para poder competir en el mercado internacional.

Elegido el producto con el cual competir, la empresa debe analizar una serie de factores relacionados con el mercado al que quiere acceder. Según Canals (1994) estos factores son:

- Búsqueda de similitudes con el mercado doméstico
- Encontrar canales de distribución parecidos
- Situación geográfica
- Tamaño potencial del mercado
- Riesgo de cambio
- Estabilidad político-económica

Por último, pero no por ello menos importante, la empresa debe decidir el modo de entrada más adecuado. La correcta elección en la forma de entrada es, sin duda, una de las decisiones estratégicas más críticas a las que se enfrenta la empresa, y que influirá directamente en su éxito empresarial futuro (Pla Barber y Suárez Ortega, 2001). Acceder a un mercado internacional se puede llevar a cabo a través de tres formas distintas (Cavusgil et al., 2014):

- Exportando: Esta estrategia, consiste en la venta y distribución de productos producidos, normalmente, en el país de origen del productor a clientes ubicados en otro país.
- Relaciones contractuales: A través de contratos, que toman forma de licencias o franquicias, y en los cuales una empresa le permite a otra extranjera usar su propiedad intelectual a cambio de una compensación.
- Inversión directa: Con la IDE, una empresa asegura su presencia en otro país, mediante la inversión de capital que le asegure la propiedad y el control de una fábrica, subsidiaria comercial u otra instalación allí.

## **B) LA INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UN ENFOQUE TEÓRICO**

La internacionalización de la empresa, es un fenómeno económico que con el paso del tiempo se ha intensificado, suscitando de esta forma el interés de un gran número de investigadores. Varias son las teorías que intentan explicar este complejo fenómeno, y es por ello que no existe un único modelo válido que lo explique, sino respuestas concretas a cuestiones particulares (Pla Barber y Suárez Ortega, 2001).

A continuación, trataremos brevemente, aquellas teorías que explican la internacionalización, pero que se quedan fuera de nuestro estudio por no basarse en la IDE, la cual es nuestro objeto de estudio:

- Modelo del ciclo de vida del producto: Vernon (1966) trata de analizar la relación que tienen los efectos de las distintas etapas del ciclo de vida del producto sobre la internacionalización de la empresa.
- El "diamante nacional" de Porter: A partir de su estudio, que se centra en analizar la relación existente entre las ventajas competitivas de las empresas y las ventajas estructurales que poseen los países de dichas empresas; Porter (1990) desarrolla su famoso "diamante nacional" que se encarga de estudiar los factores que explican el éxito internacional de las empresas de un país o zona geográfica pertenecientes a un determinado sector de actividad.
- El enfoque escandinavo: Sus autores, Johanson y Valhne (1990) toman un punto de vista microeconómico, ya que toma a la empresa como punto de partido, explicando el proceso de internacionalización como un compromiso gradual de la empresa con los mercados extranjeros.

### **B1) Teorías de la internacionalización basadas en la IDE**

Como mencionamos anteriormente, son diversos los enfoques desde los que se ha estudiado la internacionalización de la empresa. Dado el objetivo de nuestro estudio trataremos en los siguientes apartados aquellas teorías que están relacionadas directamente con la IDE.

#### ***La aportación de Hymer y el enfoque industrial***

Hymer (1976) centra sus estudios en explicar la existencia de la empresa multinacional basándose en dos argumentos principales. Por un lado, que una empresa posea una ventaja competitiva le permite superar los inconvenientes de ser foránea en un país, al mismo tiempo que esa misma ventaja le permite competir en otros países. Por otro lado, competir en mercados imperfectos significa la eliminación del conflicto entre posibles competidores.

Desde el enfoque industrial, se afirma que la IDE tiene lugar en aquellas industrias que comparten determinadas estructuras de mercado. La inversión

horizontal (producir la misma línea de productos tanto en el mercado local como en el extranjero) es llevada a cabo por aquellas empresas capaces de diferenciar sus productos, característica de los oligopolios con diferenciación. Por otra parte, la inversión vertical (utilizar recursos del exterior en la producción local) estaría relacionada con oligopolios que no requieren de diferenciación.

Atendiendo a este enfoque teórico, con el presente trabajo se pretende averiguar si la inversión llevada a cabo por las empresas canarias en Cabo Verde es de naturaleza horizontal o vertical.

### ***La teoría de la internalización***

La teoría de la internalización trata de explicar la IDE de las empresas a partir del cumplimiento de dos condiciones (Buckley y Casson, 1976):

- Deben existir ventajas al localizar las actividades en un mercado extranjero. Esta condición, trata de comparar la diferencia, con respecto a los costes unitarios, que existe entre producir en el mercado local y exportar al mercado extranjero, y los costes que supone producir en dicho mercado extranjero, en los que influyen aspectos como los costes arancelarios, el coste de los factores productivos y el transporte (Teece, 1986) y el papel del gobierno (Teece, 1986; Buckley y Casson, 1979), entre otros.
- Debe resultar más eficiente el organizar estas actividades dentro de la empresa que venderlas o cederlas a las empresas del país en el que se pretende operar. Así, esta hipótesis se fundamenta en la teoría de los costes de transacción. Según Buckley y Casson (1979), los costes referidos al mercado pueden clasificarse de la siguiente forma: (a) retrasos causados por tener distintas actividades ligadas por el mercado, (b) dificultad al poner precio a una transferencia tecnológica, (c) enfrentamientos ocasionados por la concentración bilateral de poder y, en último lugar, (d) aspectos relacionados con los mercados internacionales tales como las restricciones a los movimientos de capitales y los aranceles.

En otras palabras, podemos resumir esta teoría como la habilidad que tienen las empresas de beneficiarse de la internalización, cuando son capaces de internalizar la transacción a un menor coste.

### ***El paradigma ecléctico de Dunning***

Este enfoque se caracteriza por combinar dentro un mismo sistema las ideas de los teóricos de la organización industrial, los cuales explicaban la IDE a través de una ventaja monopolística o competitiva, la teoría de los costes de transacción, en la cual la internalización era la base de la IDE, y las teorías de la localización y comercio internacional, que resaltaban la importancia de la posesión de determinadas ventajas de localización. Según Dunning (1992), la IDE es una forma mediante la cual una empresa explotará sus ventajas competitivas en el exterior, convirtiéndose así en una multinacional, siempre y cuando se cumplan las siguientes condiciones:

En primer lugar, la empresa debe poseer ventajas propias o monopolísticas frente a las empresas del país extranjero. Estas ventajas pueden ser clasificadas en: (a) ventajas derivadas de activos intangibles (tales como know-how, estructura de la empresa, capacidad organizativa, etc.); (b) ventajas derivadas del gobierno común de una red de activos, divididas a su vez en ventajas de las firmas establecidas frente a las nuevas (experiencia, tamaño, diversificación, etc.); y (c) ventajas específicas relacionadas con las características idiosincrásicas de ser multinacional (habilidad para diversificar, reducir riesgos, cambios en la producción y el abastecimiento global de inputs, etc.)

En segundo lugar, la empresa debe ser capaz de explotar por ella misma las ventajas que posee sin necesidad de que éstas sean vendidas o alquiladas a empresas establecidas en otros países, es decir, internalización de los mercados de las ventajas propias. Los factores necesarios para llevar a cabo este proceso son derivados de la reducción de costes de transacción, destacando entre otros: evitar costes de búsqueda, compensar la ausencia de mercados, evitar explotaciones gubernamentales, proteger la calidad del producto, etc.

En tercer lugar, debe ser rentable para la empresa establecer alguna parte de su planta de producción en otro país dependiendo de variables específicas de localización como la distribución espacial de las dotaciones de recursos, el precio, la calidad y productividad de los mismos, las infraestructuras de los países, las diferencias culturales e ideológicas, etc.

Por último, Dunning (1992) introduce una cuarta condición defendiendo que para que la empresa realice una IDE, es necesario que la producción en el exterior esté relacionada con la estrategia de la organización a largo plazo.

En definitiva, con esta aportación Dunning da una respuesta ecléctica a la existencia de la multinacional, ya que incluye todos los factores económicos mencionados anteriormente necesarios para que se dé la IDE.

## **B2) La IDE según la naturaleza de la propiedad**

Una de las decisiones que debe tomar la empresa cuando decide invertir de forma directa en el extranjero, es elegir cuál es el grado de control que se va a tener sobre la empresa en el extranjero con respecto a la toma de decisiones que hacen referencia al desarrollo del producto, su expansión o la distribución de beneficios, entre otros. De esta forma, las empresas pueden elegir entre tener el control total, es decir, poseer el 100% del capital de las empresas o tenerlo de forma conjunta (Cavusgil et al., 2014).

### ***Tipos de IDE***

A continuación, explicaremos de forma detallada los tipos de IDE existentes en función del grado de control que tienen las empresas en el mercado extranjero (Cavusgil et al., 2014):

- **Propiedad total de la inversión:** Este de tipo de IDE, se da cuando el inversor asume el 100% de la propiedad, asegurándose de esta forma, el control total sobre todas sus operaciones y toma de decisiones.
- **Empresa conjunta:** A diferencia de la propiedad total, este tipo de IDE se basa en crear una empresa conjunta a partir de dos o más empresas matrices que obtienen una titularidad conjunta de la nueva entidad jurídica. Con respecto al grado de control que poseen los socios, éste puede ser a partes iguales o, por el contrario, ejercer uno de los socios mayoría sobre los otros. Este tipo de inversión se consolida como una atractiva estrategia de entrada cuando los mercados en los que se pretende operar son complejos, ya que operar con un socio local permite al extranjero moverse con mayor soltura dentro del nuevo mercado a conquistar.

- Participación en el capital: Este tipo de inversión se da cuando la empresa extranjera adquiere la propiedad parcial de una empresa local ya existente. Teniendo en cuenta nuestro objetivo, en este apartado nos planteamos las siguientes preguntas que serán discutidas posteriormente: ¿Qué tipo de inversión llevan a cabo las empresas canarias en Cabo Verde?, ¿van en solitario o hacen uso del conocimiento de un socio local?

### ***La paradoja de la distancia cultural***

Desde el punto de vista de la teoría de los costes de transacción, la distancia cultural se relaciona concretamente con el grado de incertidumbre externa. En otras palabras, está vinculada al entorno institucional del país receptor (Slagen y Tuldler, 2009). Según Hofstede, existen cinco dimensiones de la cultura nacional que explican la diferencia cultural entre naciones (Cavusgil et al., 2014):

- Individualismo vs. colectivismo: Describe si una persona actúa como un individuo o como parte de un grupo.
- Distancia de poder: Describe cómo la sociedad acepta las diferencias de poder entre las personas.
- Aversión a la incertidumbre: Describe el grado en el que la gente tolera el riesgo y la incertidumbre en sus vidas.
- Masculinidad vs. feminidad: Describe la orientación de la sociedad los valores masculinos (competitividad, ambición, etc.) o femeninos (calidad de vida, solidaridad, etc.) tradicionales.
- Orientación al largo plazo vs. corto plazo: Describe el grado en el que la sociedad planea su futuro con respecto al largo plazo o por el contrario vive el "día a día", es decir, el corto plazo.

Con respecto a la distancia cultural, y su potencial influencia en la elección del tipo de inversión a realizar, nacen dos hipótesis contradictorias entre sí que han dado lugar a un nuevo concepto: "la paradoja de la distancia cultural" (Brouthers y Brouthers, 2001).

Según López Duarte y Vidal Suárez (2011), se supone que cuanto mayor es la distancia cultural, mayor son los costes de transacción a los que hace frente la empresa. Ante el desconocimiento del nuevo mercado, mayores serán los costes relacionados, por ejemplo, con la obtención de información requerida para

implantarse y desarrollar su actividad en el mismo o la negociación con agentes económicos locales. Como solución a este problema, la empresa extranjera puede reducir esta distancia cultural asociándose con un socio local que conozca la cultura del país en el que va a operar. De esta forma, la empresa inversora reducirá su incertidumbre cultural y, por lo tanto, los costes inherentes a este tipo de transacción, ya que tendrá un acceso más fácil a recursos, tales como el conocimiento sobre la nación extranjera o contacto con agentes económicos. Sin embargo, al mismo tiempo que disminuye este tipo de coste aumentan los costes derivados de operar con un socio local, los cuales aumentarán cuanto mayor sea la distancia cultural entre el país de origen del inversor y el país extranjero. Este hecho daría lugar a la hipótesis contraria, a mayor distancia cultural menor uso del socio local.

Para López Duarte y Vidal Suárez (2011) el problema está en analizar exclusivamente la distancia cultural como única variable a tener en cuenta a la hora de entrar en un país extranjero. Por ello, en su estudio deciden analizar, además de esta variable, el riesgo país, que se considera como la variable determinante de la incertidumbre externa a la que hace frente la empresa inversora.

Como conclusión a su estudio, López Duarte y Vidal Suárez (2011) afirman que la coexistencia de distancia cultural y riesgo país, favorece el tipo de inversión en el que se crea una empresa conjunta con un socio local con el que compartir además de la inversión, el compromiso y el riesgo. En conclusión, en un contexto con elevado riesgo país y distancia cultural alta, las empresas optarían por este tipo de inversión que les proporciona mayor flexibilidad.

### **C) EVOLUCIÓN RECIENTE DE LA INVERSIÓN ESPAÑOLA EN EL EXTRANJERO**

Con respecto a la inversión en el extranjero, según Guillén Rodríguez (2006) en los últimos 25 años la empresa española ha dado un paso hacia adelante, dejando atrás ese atraso económico en el que estuvo durante el siglo XX, sacudiéndose de esta forma su complejo de inferioridad, renovando su estructura directiva y lanzándose hacia nuevos mercados y oportunidades de desarrollo en el exterior.

Según Durán Herrera (2004) la inversión directa española en el exterior comienza con la aprobación del Plan de Estabilización (1959). Desde entonces y

hasta mediados de los años setenta, época de transición política y aprobación de la Constitución (1978), el destino de este tipo de inversión era Iberoamérica (en el sector manufacturero) y Europa (comercio, banca y seguros). Los años setenta se caracterizaron por un marco de crisis internacional que supuso reestructuraciones empresariales y progreso tecnológico. Con esta situación España cayó en una recesión debido al poco poder tecnológico de su industria, acompañado de aumentos del desempleo, del déficit público y las tasas de inflación (Duran Herrera, 2004).

Con la entrada de España en la Comunidad Económica Europea (1986), comienza un cambio institucional que se refleja en la ampliación del espacio económico de actuación de la empresa, hacia un entorno más competitivo, implicando este acontecimiento centrar los esfuerzos en la modernización productiva (Duran Herrera, 2004). A partir de este momento las empresas españolas alcanzan unos niveles medio-altos de desarrollo tecnológico, aumentando el número de empresas (independientemente del tamaño) que llevan a cabo actividades de I+D+i (Buesa, 2004) y disminuyendo de esta manera la diferencia con los países centrales de la UE, EE.UU. y Japón (Duran Herrera, 2004).

Según Guillén Rodríguez (2006) muchas empresas se establecen en el extranjero con el objetivo de acceder a nuevos mercados, ya sea de forma horizontal o de forma vertical. Otras lo han hecho para acceder a recursos materiales y materias primas relevantes para el desarrollo de su actividad, como es el caso del sector petrolero y pesquero. Por último, una de las causas por las que establecerse en el exterior, es para la creación de centros de investigación y desarrollo de productos en el extranjero como es el caso del sector de componentes del automóvil.

El proceso de inversión en el extranjero se ha caracterizado por una serie de peculiaridades (Guillén Rodríguez, 2006):

- Las multinacionales españolas se caracterizan por su escasa tecnología propia, sin embargo, han sabido seguir hacia delante en su proceso de internacionalización, mediante la compra de la misma en el caso del sector servicios (donde prima la imagen de la marca y las habilidades directivas y organizativas).

- El perfil de España como gran inversor en las actividades de servicios (desde la banca hasta la energía), debido al poco desarrollo que tiene en el campo de la I+D.
- Hay que destacar a América Latina como principal destino de las inversiones realizadas, seguida de la Unión Europea, que en algunos años ha sido más importante que América Latina.
- El proceso de expansión internacional se ha llevado a cabo principalmente por la empresa familiar y cooperativa. Empresas de gran consumo, bienes intermedios, construcción y distribución que han sabido conquistar el mercado internacional.
- Por último, se hace referencia al efecto del “segundo en lista”, esto significa que en varias ocasiones, la primera empresa que decidía establecerse en el exterior no era la más importante de su sector, sino la segunda o tercera; es el caso de empresas como Acerinox en aceros, Chupa-Chups en confitería, Santander en banca o ALSA en transportes. Este fenómeno se debe a la saturación del mercado interior, que generó en estas empresas la necesidad de buscar otros mercados. En muchos casos, las empresas que decidieron internacionalizarse superaron en ventas mundiales a las empresas que lideraban el sector en su país de origen. En conclusión, se podría afirmar que aquellas empresas que aprenden a crecer internacionalmente se convierten en el largo plazo en más competitivas que las que poseen liderazgo en el mercado interior.

#### **D) LA IDE HACIA ECONOMÍAS EN DESARROLLO (O EMERGENTES)**

A diferencia de los mercados desarrollados propios de los países europeos, EE.UU. o Japón, los países emergentes o en vía de desarrollo constituyen entornos débiles caracterizados por la incertidumbre, volatilidad y desarrollo de la demanda de los consumidores, por sistema políticos inestables y por sistemas legales relativamente frágiles (Cavusgil et al., 2014). Es importante que estas características estén bien estudiadas por las empresas que deciden introducirse en este tipo de mercados, ya que influirá directamente en las estrategias a seguir por la empresa (Meyer et al., 2009).

Según Santagelo y Meyer (2011), las empresas que tengan en mente acceder a una economía emergente deben analizar la posibilidad de enfrentarse a vacíos institucionales tales como mercados imperfectos, donde no existen intermediarios,

o a incertidumbre institucional caracterizada por normas cambiantes. Para que la empresa pueda hacer frente a estas situaciones, es necesario que en el primero de los casos desarrolle sus operaciones con el objetivo de evitar los vacíos institucionales; para el segundo caso, la empresa deberá diseñar operaciones que le permita actuar de manera flexible, respondiendo con rapidez a las oportunidades de negocio emergentes. Aquellas empresas que tengan que hacer frente a los dos casos simultáneamente, deberán elaborar un plan que les permita tener tanto una preparación adecuada como flexibilidad organizativa. Específicamente, las empresas procedentes de países desarrollados que quieran acceder a este tipo de mercado, se enfrentarán sin duda a un escenario no deseado en el cual existe una gran diferencia entre las instituciones del país de origen y el de destino, además de la existencia de un alto nivel de incertidumbre en el entorno institucional del país extranjero.

Según Perea y Ripoll i Alcon (2014), China se consolida como el mercado emergente más atractivo a nivel mundial; varios indicadores económicos así lo confirman: su PIB es próspero, existe un crecimiento de su población, el gasto público y privado se ha incrementado y hay un aumento de la clase media. Además, se ha convertido en el mayor exportador del mundo, habiendo superado a Alemania en 2009, que se coloca en segunda posición.

En un principio, muchas empresas occidentales llevaban su producción a otros países buscando mano de obra barata, como era el caso de China hace una década. Sin embargo, hoy en día esas mismas empresas se plantean seriamente acceder a este mercado emergente que cuenta con más de 1300 millones de personas con un poder adquisitivo cada vez mayor. Tras un estudio realizado a 360 empresas españolas establecidas en este país, hoy conocemos los motivos por los cuales se encuentran en China. En primer lugar, el principal motivo es el acceso a este potente mercado que está lleno de oportunidades, otra de las razones por las que las empresas se establecen en este país es porque así lo impone el gobierno (para poder comprar bienes y equipos), con el acceso a este mercado, se abren las puertas a otros mercados de Asia. Por último, otros de los motivos para que las empresas lleven a cabo esta estrategia es para seguir a sus competidores, acceder a materias primas o mano de obra barata (Perea y Ripoll i Alcon 2014).

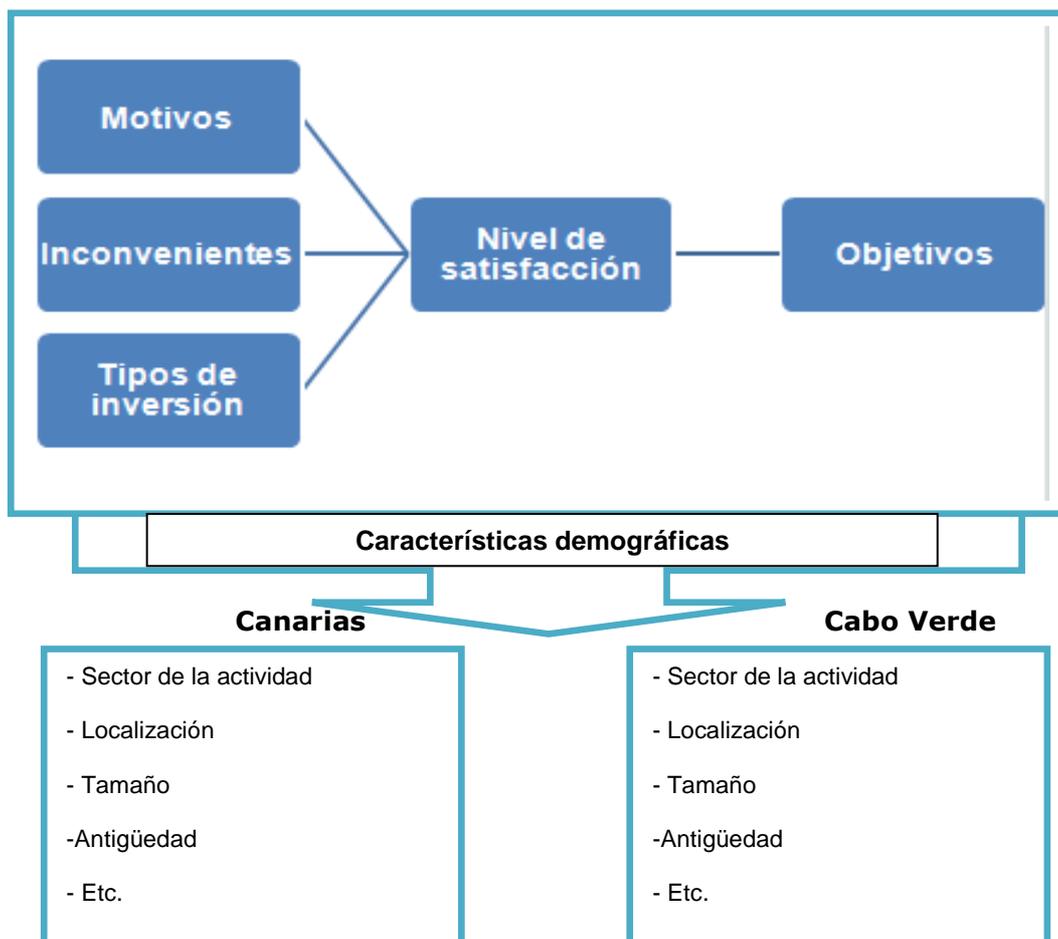
Con respecto a la IDE en África, varios estudios revelan que las instituciones, haciendo referencia a la estabilidad política, resultaron ser un factor determinante

de este tipo de inversión (Naudé y Krugell, 2007). Según Jiménez (2011) las empresas preferían aquellos países africanos en el que flujos de inversión eran bajos, debido al alto nivel de riesgo del país, ya que en este entorno podían aplicar sus capacidades políticas de forma más fácil y efectiva.

Buscando el lado positivo a este entorno inestable, se puede afirmar que las oportunidades de mercado que surgen en este tipo de países compensan de alguna manera los elevados costes de transacción y transformación (Isobe et al., 2000). En otras palabras, las empresas localizadas en países menos desarrollados institucionalmente, consiguieron mejores resultados que aquellas establecidas en países más desarrollados (Chan et al., 2008).

## **E) RESUMEN DEL MARCO TEÓRICO**

Todo lo anteriormente revisado en la literatura, puede ser resumido en el marco conceptual recogido en la figura 1 que nos servirá como guía para estructurar el trabajo empírico de este proyecto. Nuestro marco conceptual plantea cómo los factores motivos para internacionalizarse, inconvenientes encontrados y tipo de inversión en el país extranjero pueden explicar, o no, el nivel de satisfacción de las empresas con su negocio en el país extranjero. A su vez, se plantea buscar relación entre dicho nivel de satisfacción y los objetivos de las empresas en el medio plazo (3 años) en el país extranjero.

**Figura 1. Marco conceptual para el estudio de la IDE**

Fuente: Elaboración propia.

Además, teniendo en cuenta el objetivo de este proyecto, que es analizar el perfil de las empresas canarias en Cabo Verde, trataremos las características demográficas de las empresas tanto aquí, en Canarias, como en Cabo Verde a través del análisis de las siguientes variables: (a) sector de la actividad, (b) localización, (c) forma jurídica, (d) antigüedad y (e) tamaño.

### III. METODOLOGÍA

En este apartado empezaremos describiendo nuestro contexto de estudio: Empresas canarias en Cabo Verde. En segundo lugar, abordamos la cuestión de la representatividad de la muestra. En tercer lugar, definiremos las variables utilizadas en nuestro estudio. A continuación, expondremos la organización del

trabajo empírico, además de incluir una ficha técnica sobre nuestro trabajo de campo. Por último, se comentará el análisis que se llevará a cabo durante el apartado IV de este trabajo.

## **A) CONTEXTO DE ESTUDIO**

En este subapartado abordamos la descripción de la economía en desarrollo en la que centramos nuestro trabajo empírico, Cabo Verde. Asimismo, exponemos la evolución de inversión directa de Canarias hacia África en general y hacia Cabo Verde en particular. Cerramos este subapartado comentando, de forma general, las diferencias existentes con respecto a la distancia cultural entre España y Cabo Verde, además de hablar, particularmente, del riesgo país de Cabo Verde.

### **A1) La economía en desarrollo receptora de la inversión: Cabo Verde**

A continuación, abordamos los principales aspectos demográficos, políticos y económicos del archipiélago africano, de acuerdo con la información obtenida del portal web del ICEX España Exportación e Inversiones.

**Situación geográfica.** La República de Cabo Verde, cuya capital es Praia, es un país africano que se sitúa en el Océano Atlántico, y que está compuesto por nueve islas y cinco islotes principales, ocupando una superficie total de 4.033 km<sup>2</sup> (ICEX, 2015a).

**Población.** La población del país que alcanza casi el medio millar de habitantes (491.875 habitantes), se concentra principalmente en la Isla de Santiago (273.919 habitantes) y en las islas de San Vicente y Santo Antao con 76.107 y 43.915 habitantes, respectivamente (ICEX, 2015a).

**Política.** Su sistema político se basa en una república democrática y multipartidista, en la que se alterna el poder de forma pacífica y tranquila desde 1990. El presidente de la República es elegido mediante sufragio universal cada cinco años. Cabo Verde se sitúa entre los países africanos como de los más estables políticamente hablando (ICEX, 2015b).

**Economía.** Cabo Verde se caracteriza por ser un pequeño estado insular que, desde 1980, mantiene una de las trayectorias económicas más estables de toda África Subsahariana. Su estructura económica se centra en el sector servicios, el cual aporta al PIB un 75%. El futuro de este sector, depende principalmente de la capacidad del país para desarrollar sus infraestructuras de transporte y comunicaciones. El crecimiento caboverdiano tiene sus bases en la IDE y el turismo, el cual podría disminuir debido a la situación económica por la que pasa, dos de sus principales inversores, España y Portugal (ICEX, 2015c).

## A2) La inversión directa canaria en Cabo Verde

Según DataInvex, base de datos del Ministerio de Economía y Competitividad, que registra las estadísticas de inversión española en el exterior entre los años 1993 y 2013, Cabo Verde se sitúa como tercer país africano que mayor inversión ha recibido en este periodo, solo por detrás de Marruecos y Senegal (véase tabla 1).

**Tabla 1. Flujo de Inversión Bruta acumulada (1993-2013) de Canarias hacia África**

País	Inversión* (en miles de euros)
Senegal	3366,01
Marruecos	2566,01
República de Cabo Verde	2378,3
Liberia	1803,05
Mauritania	1471,57
Guinea	1460,46
Mozambique	910,62
Gambia	869,67
Angola	99,08
Guinea Ecuatorial	67,12
Guinea Bissau	23,8

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de DataInvex. \*Flujos no ETVE.

En la tabla 2, podemos ver que los años en los cuales se realizó mayor inversión canaria en Cabo Verde, fueron el 2004 y el 2000 con 832.610 y 453.450 euros, respectivamente. Sin embargo, la IDE en Cabo Verde sufre una importante disminución a partir del 2005, la cual llega a ser nula en los años 2010 y 2012.

**Tabla 2. Evolución de los Flujos de Inversión Bruta de Canarias hacia Cabo Verde**

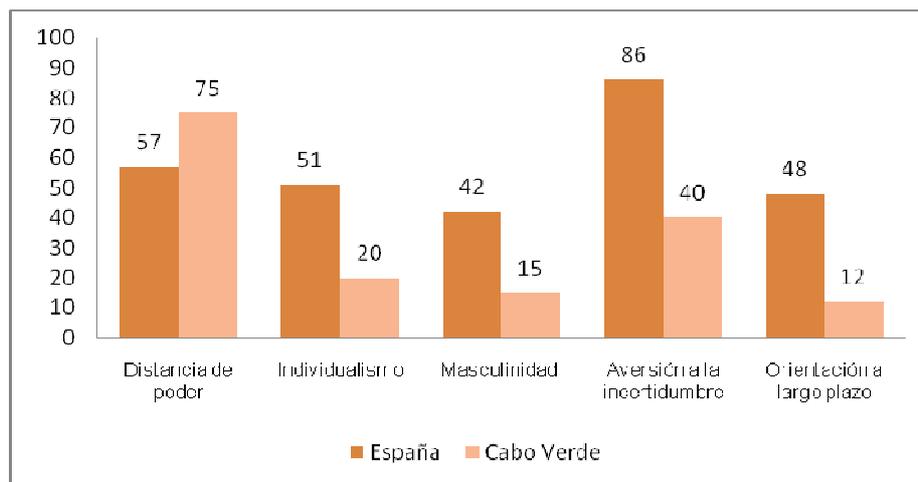
Año	1996	2000	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2010	2011	2012
<b>Inversión*</b>	379.800	453.450	181.380	832.610	435.310	35.910	23.130	27.630	0	9.080	0

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de DataInvex \*Flujos no ETVE.

**A3) La distancia cultural entre España y Cabo Verde y el riesgo país de Cabo Verde**

En el gráfico 1, podemos ver reflejadas las cinco dimensiones descritas por Hofstede que explican la diferencia cultural entre naciones y sus puntuaciones para España y Cabo Verde. Como podemos ver, entre ambos países existen diferencias en todas las dimensiones, siendo ésta mayor cuando hablamos de incertidumbre con respecto al futuro. Por el contrario, donde más parecido encontramos entre ambos países es en la distancia de poder en la sociedad. Con respecto al riesgo país de Cabo Verde, basándonos en fuentes de información como COFACE y CESCE, sabemos que Cabo Verde es de los países africanos con menor riesgo país.

**Gráfico 1. La distancia cultural entre España y Cabo Verde**



Fuente: Elaboración propia a partir de The Hofstede Centre (2015).

## B) POBLACIÓN DE ESTUDIO, MUESTRA Y DATOS

La fuente de información secundaria utilizada para determinar el tamaño de nuestra población fue la base de datos de AFRICAinfomarket. Hay que mencionar, que esta base de datos registra el nombre de las empresas canarias instaladas en Cabo Verde que, de manera voluntaria, han decidido inscribirse en ella. Dado que no existe otra fuente más completa de empresas canarias que han invertido en Cabo Verde, tomaremos como muestra de nuestra población las 70 empresas canarias inscritas en AFRICAinfomarket. Por consiguiente, entendemos que la muestra no procede analizarla en términos de representatividad.

En nuestro trabajo empírico se combinan los datos secundarios existentes sobre el tema con la información obtenida a través de una encuesta en línea de elaboración propia. A continuación, describimos las variables analizadas y la medida utilizada en cada caso.

### B1) Fuentes de información secundarias

Como mencionamos anteriormente, AFRICAinfomarket es nuestra principal fuente de información secundaria, ya que de aquí obtenemos un dato tan importante como es el tamaño de nuestra muestra. Además de identificar a las empresas, también nos proporcionó información sobre su localización en Cabo Verde, el sector de la actividad que desarrolla en el país y su fecha de instalación.

Junto con AFRICAinfomarket, utilizaremos otra fuente de información secundaria: la base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), la cual nos proporciona la siguiente información de la empresa en Canarias: (a) tamaño de la empresa, (b) antigüedad, (c) sector de actividad, (d) localización y (e) forma jurídica.

A continuación, procederemos a analizar la medida de cada una de las variables demográficas mencionadas anteriormente.

**Tamaño de la empresa inversora.** Con respecto al tamaño de la empresa, la Unión Europea en 2006 establece tres criterios para la dimensión empresarial: el

tamaño de la plantilla, el volumen de negocio anual y el balance anual. Hay que mencionar que para poder llevar a cabo esta clasificación, se debe respetar los umbrales que hacen referencia al tamaño de la plantilla. Sin embargo, con respecto a los otros dos criterios, solo es necesario que se cumpla uno de ellos para saber el tamaño de la empresa.

Para llevar a cabo nuestro estudio hemos utilizado como dato, el último año disponible con respecto al volumen de negocios anual y al número de empleados. Los umbrales establecidos por la Unión Europea en función del volumen de facturación y el tamaño de la plantilla podemos verlos en la tabla 3.

**Tabla 3. Umbrales establecidos para determinar el tamaño de la empresa**

Categoría de empresa	Tamaño de la plantilla (nº de empleados)	Volumen de negocios anual
<b>Empresa mediana</b>	<250	≤ 50 millones de euros
<b>Empresa pequeña</b>	<50	≤ 10 millones de euros
<b>Microempresa</b>	<10	≤ 2 millones de euros

Fuente: Elaboración propia a partir de la Comisión Europea (2015).

**Antigüedad de la empresa inversora.** Esta variable, es el resultado de restar a 2015 el año de constitución de la empresa, indicando de esta forma los años que lleva constituida. Para facilitar el análisis descriptivo y debido a la dispersión de los datos, se ha optado por estudiarlos en décadas, agrupándolos en los siguientes intervalos:

- De 1940 al 1949, entre 75 y 66 años de antigüedad.
- De 1950 al 1959, entre 65 y 56 años de antigüedad.
- De 1960 al 1969, entre 55 y 46 años de antigüedad.
- De 1970 al 1979, entre 45 y 36 años de antigüedad.
- De 1980 al 1989, entre 35 y 26 años de antigüedad.
- De 1990 al 1999, entre 25 y 16 años de antigüedad.
- De 2000 al 2009, entre 15 y 6 años de antigüedad.

**Localización en Canarias.** Atendiendo a la localización en las islas, 3 son las posibles respuestas para nuestro análisis descriptivo: (a) estar instaladas en la provincia de Las Palmas, que incluye las islas de Gran Canaria, Fuerteventura y

Lanzarote; (b) localizarse en la provincia de Santa Cruz de Tenerife, provincia formada por las islas de Tenerife, La Gomera, El Hierro y La Palma y (c) encontrarse en ambas provincias.

**Forma jurídica de la empresa inversora.** Con respecto a la forma jurídica, esta variable hace referencia a la forma legal bajo la que actúan las empresas, siendo en nuestro caso, dos las posibles respuestas: mediante una sociedad anónima y a través de una sociedad limitada.

**Sector de la actividad de la empresa inversora.** Esta variable demográfica, explica cuál es el sector de origen de las empresas que deciden invertir en Cabo Verde. Para su comparativa con el sector de inversión se seguirá la clasificación sectorial propuesta en la base de datos de AFRICAinfomarket.

**Sector de inversión en Cabo Verde.** Esta variable demográfica, explica el sector en el que deciden invertir las empresas canarias en Cabo Verde. La clasificación sectorial que seguiremos será la establecida por la base de datos de AFRICAinfomarket.

**Localización en Cabo Verde.** Con esta variable, se pretende conocer las principales zonas de inversión en Cabo Verde. Para ello, se estudiará el número de empresas instaladas en las Islas de Sal, Boavista, Santiago, Maio, Santo Antao y San Vicente.

**Antigüedad de la empresa en Cabo Verde.** Con esta última variable demográfica, se pretende conocer la antigüedad de las empresas en Cabo Verde. Para facilitar su análisis descriptivo, se han agrupado las fechas de instalación en intervalos de 5 años:

- De 1990 a 1994, entre 25 y 21 años de antigüedad.
- De 1995 a 1999, entre 20 y 16 años de antigüedad.
- De 2000 a 2004, entre 15 y 11 años de antigüedad.
- De 2005 a 2009, entre 10 y 6 años de antigüedad.

## **B2) Fuente de información primaria: El cuestionario**

La encuesta en línea, fue el método de investigación elegido para complementar la información secundaria disponible, ya que ofrecía de manera rápida y directa, respuesta a las principales preguntas de nuestro estudio: ¿por qué establecerse en otro país?, ¿a qué inconvenientes hicieron frente?, ¿cuáles son sus perspectivas futuras?

El cuestionario definitivo (véase anexo) fue el resultado de un proceso de elaboración que respondió a las siguientes fases:

1. Se desarrolló un cuestionario preliminar a partir del trabajo de Perea y Ripoll i Alcon (2014).
2. Tras una primera revisión de mi tutora, Sonia Suárez, se procedió a modificar el cuestionario. La modificación consistió principalmente, en redactar nuevamente dos de las cinco preguntas que componen el cuestionario, con el objetivo de facilitar el entendimiento por parte de los encuestados a la hora de responder a las preguntas. Además, se decidió eliminar una de las preguntas, al mismo tiempo que añadimos otra con el objetivo de adaptar el cuestionario al contexto de nuestra investigación.
3. El cuestionario resultante de la segunda fase, fue pre-testado por una empresa canaria instalada en Cabo Verde y que no forma parte de nuestra población, ya que no estaba dada de alta en AFRICAinfomarket.
4. Finalmente, el cuestionario así desarrollado quedó constituido por las siguientes preguntas:
  - ¿Por qué motivo/s se estableció en Cabo Verde?
  - ¿A qué dificultades tuvieron que hacer frente cuando se instalaron en Cabo Verde?
  - ¿Comparte su negocio en Cabo Verde con algún socio?
  - ¿Cuál es su nivel de satisfacción con su negocio en Cabo Verde?
  - ¿Cuál/es son su/s objetivos con la empresa en Cabo Verde para los próximos tres años?

A continuación, procederemos a analizar de forma detallada cada uno de los factores que en él se recogen y que están relacionados con la inversión directa.

**Motivos para instalarse.** Esta primera pregunta se realizó con el objetivo de saber si las empresas canarias se instalaban en Cabo Verde por un único motivo o si eran varios los motivos que explicara la inversión en este país. Para ello, se facilitaron 4 posibles respuestas y un espacio para respuesta abierta que permitía añadir otros motivos. Además, se dio la posibilidad de que el encuestado eligiera más una posibilidad de respuesta.

**Inconvenientes encontrados.** Con esta pregunta, se pretendía conocer si los inconvenientes encontrados en Cabo Verde eran los típicos de los países en desarrollo, caracterizados por sistemas legales frágiles o mercados imperfectos, entre otros; o por el contrario, inconvenientes que también podían encontrarse en su propio país. Al igual que en la pregunta anterior, el encuestado tenía varias opciones entre las que elegir, pudiendo elegir más de una respuesta, y además incluía la opción de respuesta abierta.

**Tipo de inversión.** Con respecto al tipo de inversión, el objetivo era saber si los empresarios canarios invertían solos o buscaban socios para establecerse en este país. Como hemos mencionado anteriormente, el procedimiento de elección daba la oportunidad al encuestado de elegir varias opciones, además de tener un campo de respuesta abierta.

**Nivel de satisfacción.** Con esta pregunta, se pretendía conocer el grado de satisfacción o insatisfacción de las empresas canarias inversoras con su negocio en Cabo Verde. A diferencia de las preguntas anteriores, los encuestados tenían que elegir solo una de las respuestas posibles o añadir una respuesta propia.

**Objetivos para el futuro.** La última pregunta del cuestionario, hace referencia a los planes de futuro de las empresas en Cabo Verde. Al igual que otras preguntas, los encuestados tenían la opción de elegir entre 6 respuestas posibles, pudiendo elegir más de una, además de añadir un objetivo en el campo de respuesta abierta.

### C) ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EMPÍRICO

El trabajo empírico fue realizado entre los meses de febrero y mayo de 2015, periodo de tiempo durante el cual se llevaron a cabo las siguientes fases:

- El primer paso llevado a cabo durante este estudio, fue identificar las empresas canarias instaladas en Cabo Verde. Dicha información, como mencionamos anteriormente, pudimos obtenerla a partir de la base de datos de AFRICAinfomarket.
- Según esta fuente, son 73 las empresas canarias instaladas en Cabo Verde. No obstante, nos dimos cuenta que 1 de las 73 empresas, estaba inscrita 2 veces. Además, se había registrado bajo dos nombres diferentes dos empresas canarias, por lo que la población de nuestro estudio pasó de ser 73 a ser 70 empresas. Ante tantas irregularidades, decidí llamar a la Cámara de Comercio de Las Palmas, uno de los organismos que controla esta plataforma, para confirmar que los datos obtenidos eran fiables. Hay que mencionar, que con esta llamada averigüé que el registro en AFRICAinfomarket se hacía de manera voluntaria y que por lo tanto, el dato de población que teníamos no era el exacto.
- Paralelamente, y utilizando las fuentes de información secundarias mencionadas en el apartado B1, se elaboró una base de datos en Excel con todas las empresas de la población, incluyendo para cada una de ellas los siguientes datos: CIF, antigüedad, sector de la actividad en Cabo Verde y en Canarias, fecha de instalación en el país africano, provincia a la que pertenecen, localización en Cabo Verde, último dato disponible tanto de la facturación como del número de empleados, correo electrónico y número de teléfono.
- Durante la fase anterior nos dimos cuenta de que no podíamos obtener a través de SABI los datos de las empresas que se habían registrado con otro nombre en Cabo Verde. En dichos casos, se recurrió, a la página web de la empresa para obtener, la empresa canaria inversora y así poder disponer del correo electrónico y el número de teléfono, información fundamental para llevar a cabo el cuestionario. Finalmente, conseguimos la información de 48 empresas canarias con su correo electrónico para poder enviar el cuestionario.
- Obtenida la información de la empresa, se procedió al diseño del cuestionario descrito en el apartado B2, en la aplicación gratuita *onlineencuesta*. Una vez diseñado, se realizó un pre-test del cual obtuvimos como dato importante, que

el tiempo de realización del cuestionario era aproximadamente de 3 minutos. Esta fase comenzó el 22 de abril de 2015 y finalizó el 5 de mayo del mismo año.

- Una vez finalizado dicho cuestionario, el 7 de mayo de 2015 se procedió a su envío a través de un correo electrónico a las 48 empresas. El email enviado a las empresas incluía, además del link para poder realizar la encuesta, una pequeña presentación sobre el estudio que estaba llevando a cabo y el tiempo medio que les iba a tomar rellenarla, dato obtenido tras realizar pre-test.
- Tras el primer envío, solo una empresa respondió. Ante la falta de respuesta, decidí ponerme en contacto telefónico con las empresas, con el objetivo de informarles, nuevamente, sobre mi estudio y animarles a que participaran en él. A partir de realizar las llamadas, empecé a obtener más respuestas siendo la última de ellas el 21 de mayo. Tras varios días sin obtener respuestas nuevas, se procedió al cierre de esta fase de recepción de cuestionarios el 24 de mayo.

#### D) FICHA TÉCNICA DEL TRABAJO DE CAMPO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

En la tabla 4, se presenta la ficha técnica que resume las características del proceso de recogida de datos primarios.

**Tabla 4. Ficha técnica del trabajo de campo**

ASPECTOS DE LA INVESTIGACIÓN	DESCRIPCIÓN
Procedimiento metodológico	Encuesta en línea ( <i>onlineencuesta</i> )
Tipo de pregunta	Pregunta cerrada- Opción múltiple con y sin campo de texto opcional
Universo	Empresas canarias instaladas en Cabo Verde
Ámbito	Regional
Forma de contacto	Correo electrónico
Periodo de realización del pre-test	Del 1 al 3 de mayo de 2015
Fecha del trabajo de campo	Del 22 de abril al 24 de mayo de 2015
Número de envíos	48 cuestionarios
Índice de respuesta	27% (13 cuestionarios)

Fuente: Elaboración propia.

Por último, hemos de señalar que analizaremos los datos secundarios y primarios por separado, ya que no tenemos posibilidad de identificar a las empresas que contestaron al cuestionario. Dado el carácter descriptivo del presente

estudio se realizará un análisis univariante de los datos secundarios y un análisis univariante y bivariante de los datos primarios.

#### **IV. RESULTADOS**

##### **A) RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE DATOS SECUNDARIOS**

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a partir de las fuentes de información secundaria utilizadas en la investigación.

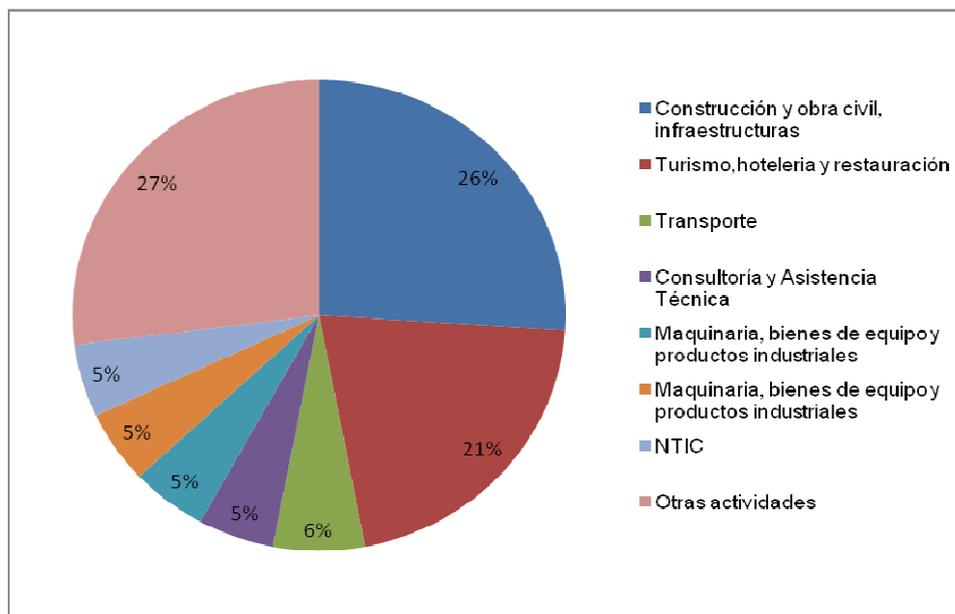
##### **Sector de la actividad**

Una manera de empezar este estudio de datos secundarios, sería preguntándose en qué sectores de la actividad operan las empresas canarias instaladas en Cabo Verde. Hay que mencionar, que todas las empresas que se encuentran en el país africano, desarrollan la misma actividad que en Canarias, es decir, su sector de actividad es el mismo. Como podemos ver, en el gráfico 2, se recogen los diferentes sectores de actividad, que quedan estructurados de la siguiente manera:

- Algo más de un cuarto de las empresas canarias (26%) desarrollan actividades relacionadas con la construcción y obra civil e infraestructuras.
- En segundo lugar, con un 21% se encuentran todas las actividades relacionadas con el que sin duda es el motor económico de Canarias, el turismo, la hotelería y la restauración.
- En tercera posición, encontramos con un 6% las actividades que engloba el transporte.
- Englobando el 20% del total y con un 5% cada una se encuentran las actividades de: (a) consultoría y asistencia técnica; (b) alimentación, bebidas y tabaco; (c) maquinaria, bienes de equipo e industriales y (d) nuevas tecnologías de la información y comunicación (NTIC).
- El 27% restante engloba a empresas que desarrollan actividades variadas como la agricultura, la automoción, el tratamiento de residuos, la formación y educación y la informática, entre otras.

Atendiendo a estos resultados podemos concluir de forma certera que la mayoría de las actividades que desarrollan estas empresas están relacionadas con el sector servicios.

**Gráfico 2. Actividades que desarrollan las empresas canarias**

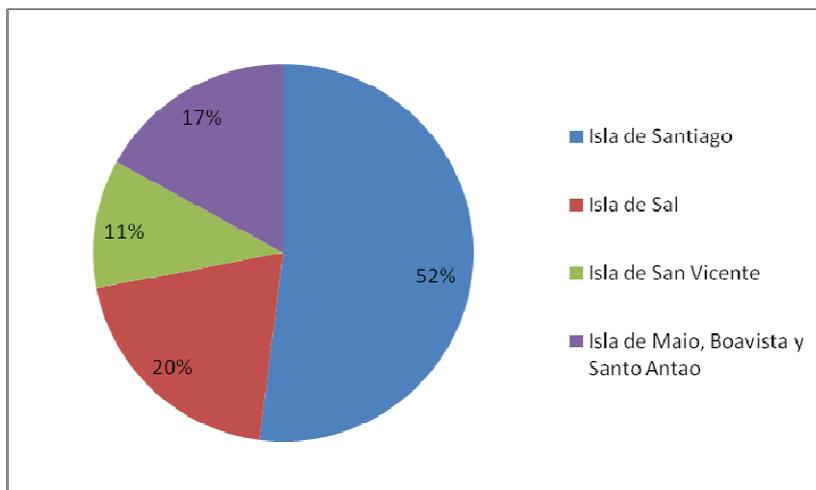


Fuente: Elaboración propia a partir de AFRICAinfomarket (2015) y SABI (2015).

### Localización en Cabo Verde

La siguiente variable a analizar es localización de las empresas en Cabo Verde. De esta forma podemos ver en el gráfico 3 que la Isla de Santiago, concretamente la zona de Praia, concentra en torno al 52% de las empresas, registrando de esta forma el mayor número de empresas canarias instaladas. Aproximadamente un 20% se encuentra en Isla de Sal, mientras que la Isla de San Vicente concentra al 11% de las empresas instaladas en Cabo Verde. Por último, las Islas de Maio, Boavista y Santo Antao recogen el 17% restante.

**Gráfico 3. Localización de las empresas en Cabo Verde**



Fuente: Elaboración propia a partir de AFRICAinfomarket (2015).

**Forma jurídica y fecha de constitución de la empresa inversora**

Atendiendo a la forma jurídica bajo la que actúan las empresas canarias, podemos ver en la tabla 5, que en torno al 76% de las empresas de las que disponemos este dato, son sociedades limitadas, mientras que el 24% restante son sociedades anónimas.

**Tabla 5. Forma jurídica y antigüedad (n=25)**

Características	Dimensiones	Nº de empresas	Porcentaje
<b>Forma Jurídica</b>	Sociedad Anónima	6	24
	Sociedad Limitada	19	76
<b>Total</b>		<b>25</b>	<b>100</b>
<b>Antigüedad</b>	Entre 75 y 66 años	2	8
	Entre 65 y 56 años	0	0
	Entre 55 y 46 años	2	8
	Entre 45 y 36 años	1	4
	Entre 35 y 26 años	4	16
	Entre 25 y 16 años	8	32
	Entre 15 y 6 años	8	32
<b>Total</b>		<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de SABI (2015).

Con respecto a la antigüedad de las mismas, podemos ver que las empresas más antiguas tienen entre 75 y 66 años, mientras que la más reciente fue constituida hace solo 6 años, en el año 2009. De las 25 empresas de las que disponemos este dato, podemos ver que en los últimos 25 años es cuando más registro de empresas constituidas ha habido. Por otro lado, hay que destacar que, durante la década de los años 50, es decir, empresas que tengan entre 65 y 56 años no fue constituida ninguna empresa canaria que haya invertido en Cabo Verde.

### Localización en Canarias

Con respecto a la localización que tienen las empresas en las islas, en la tabla 6 podemos ver que de las 26 empresas de las que disponemos este dato, en torno al 61,5% están localizadas únicamente en la provincia de Las Palmas, es decir, se encuentran solo en las islas de Gran Canaria, Fuerteventura y Lanzarote. Por otro lado, el 30,8% de las empresas se encuentran únicamente en la provincia de Santa Cruz de Tenerife, localizándose el 100% de ellas en isla de Tenerife. Como peculiaridad, hay que mencionar que dos de las empresas estudiadas están presentes en ambas provincias, localizándose en las islas de Gran Canaria y Tenerife.

**Tabla 6. Localización en Canarias (n=26)**

Provincia	Número de empresas	Porcentaje
Las Palmas	16	61,5
Santa Cruz de Tenerife	8	30,8
Ambas provincias	2	7,7
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de SABI (2015)

### Tamaño de la empresa en Canarias

Con respecto al perfil que siguen las empresas en función de su tamaño, y basándonos tanto en el último dato disponible de la facturación anual como del número de empleados, en la tabla 7, se puede ver que en función de la facturación anual, en torno al 68,4% de las empresas de las que disponemos este dato, son

consideradas microempresas, ya que su facturación es inferior a los 2 millones de euros anuales; el 15,8% son consideradas pequeñas empresas, ya que facturan menos de 10 millones al año. Con respecto a las empresas medianas, aproximadamente el 10,5% siguen este perfil ya que su facturación es inferior a los 50 millones anuales. Por último, solo una empresa es considerada como grande por facturar más de 50 millones de euros al año.

Por otro lado, con respecto al número de empleados podemos ver que casi la mitad de las empresas son microempresas, es decir, en torno al 42,1% tienen menos de 10 empleados. El 36,8% son consideradas pequeñas empresas, ya que su número de empleados es inferior a 50. Por último, el 21% restante se reparte de forma igual (10,5%) entre tamaño mediano (menos de 250 empleados) y empresas grandes (su personal es superior a los 250 empleados).

**Tabla 7. Tamaño de la empresa (n=19)**

Tipo de empresa	Número en función de la facturación	Porcentaje	Número en función del nº de empleados	Porcentaje
Microempresa	13	68,4	8	42,1
Pequeña empresa	3	15,8	7	36,8
Mediana empresa	2	10,5	2	10,5
Empresa grande	1	5,3	2	10,5
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de base datos de SABI (2015)

### Antigüedad en Cabo Verde

Por último, con respecto a la antigüedad en el país africano, podemos ver en la tabla 8 que 21 de las 38 empresas de las que disponemos este dato, es decir en torno al 55,3%, llevan instaladas en Cabo Verde entre 10 y 6 años. Por el contrario, podemos ver que la empresa más antigua se instaló hace 25 años, exactamente en el año 1990.

**Tabla 8. Antigüedad en Cabo Verde (n=38)**

Antigüedad	Número de empresas	Porcentaje
Entre 25 y 21 años	1	2,6
Entre 20 y 16 años	4	10,5
Entre 15 y 11 años	12	31,6
Entre 10 y 6 años	21	55,3
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de AFRICAinfomarket (2015).

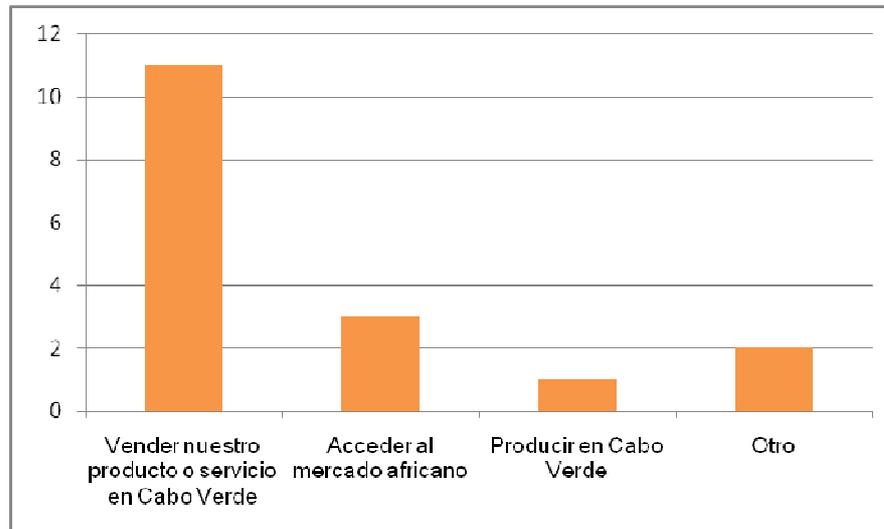
## **B) RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE DATOS PRIMARIOS**

A continuación, se procederá a analizar de forma detallada los resultados obtenidos de nuestra fuente de información primaria, es decir, el cuestionario enviado a las empresas.

### **B1) Análisis univariante**

#### **Motivos para instalarse en Cabo Verde**

Los motivos por los cuales las empresas deciden establecerse en un país extranjero pueden ser numerosos. Normalmente, y como hemos mencionado anteriormente en nuestro marco teórico, las principales razones suelen estar relacionadas con el acceso a recursos (materia prima, mano de obra barata, tecnología, etc.) o acceso a su mercado.

**Gráfico 4. Motivos para instalarse en Cabo Verde**

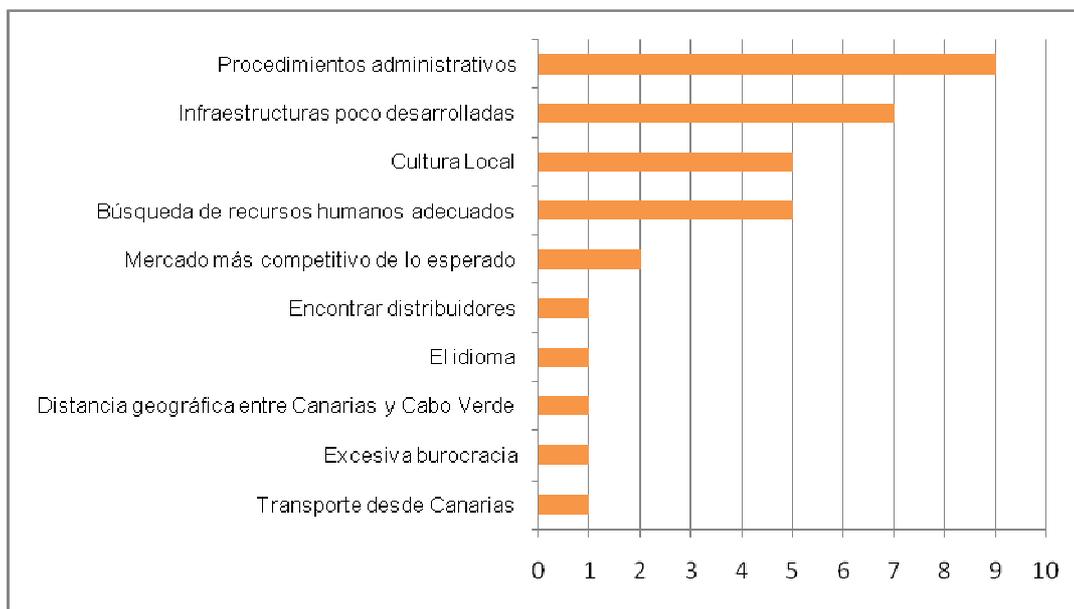
Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al motivo por el cual operar en el mercado caboverdiano, en el gráfico 4, podemos ver que 11 de las 13 empresas encuestadas, es decir, en torno al 85% afirman que uno de sus principales motivos fue vender sus productos (bienes de consumo) o servicios (transportes, formación, asesoría, etc.). Con un 23%, aproximadamente, le sigue la opción de abrirse a otros mercados africanos. Por otro lado, producir en este país se sitúa como otro de los motivos por el cual instalarse en Cabo Verde. Asimismo, queda descartado que uno de los motivos sea conseguir productos para que posteriormente sean vendidos en España ya que ninguna empresa ha elegido esta opción entre las disponibles.

Cabe mencionar que, en la opción de respuesta libre, que obtuvo dos aportaciones, una de las empresas respondió que además de vender su producto o servicio quería diversificar mercados. Por otro lado, la otra empresa contestó que el único motivo por el cual se instaló fue para ampliar sus servicios.

### **Dificultades encontradas al instalarse en Cabo Verde**

Desafortunadamente instalarse en un país extranjero no solo conlleva ventajas, sino que también incluye una serie de inconvenientes que podrían relacionarse con tres factores: dificultades para acceder al mercado, problemas para adaptarse al país y cuestiones relacionadas con los recursos humanos (Perea y Ripoll i Alcon, 2014).

**Gráfico 5. Dificultades encontradas al instalarse en Cabo Verde**

Fuente: Elaboración propia.

Según nuestros encuestados, cuyas respuestas se reflejan en el gráfico 5, los principales inconvenientes para instalarse en Cabo Verde están relacionados con el factor de adaptación al país que incluyen problemas con sus procedimientos administrativos, sus infraestructuras poco desarrolladas o la cultura local, entre otros.

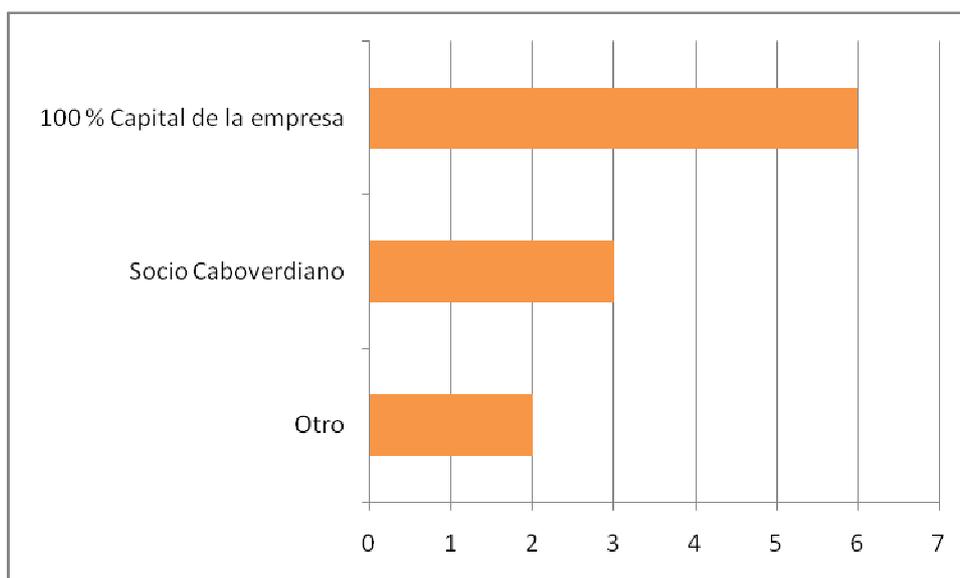
Con respecto a la elección del personal, éste supone uno de los factores claves para tener éxito y a su vez otro de los principales inconvenientes para instalarse en Cabo Verde ya que, para 5 de las 13 empresas encuestadas, dar con recursos humanos adecuados no ha sido tarea fácil. En cuanto a las características del mercado caboverdiano, para una de las empresas es un mercado más competitivo de lo esperado, además de que en él no es fácil encontrar distribuidores, según afirma otra empresa.

Además, hay que mencionar que otras dificultades encontradas por las empresas instaladas allí son: (a) el idioma, (b) la distancia geográfica entre Canarias y Cabo Verde, (c) la excesiva burocracia y (d) el transporte desde Canarias.

### Tipo de inversión en Cabo Verde

Con respecto al tipo de inversión realizada en Cabo Verde, y atendiendo al gráfico 6, podemos ver que 6 de las 11 empresas que han contestado esta pregunta, afirman poseer el 100% del capital de la empresa, es decir, en torno el 55% de las empresas han contestado que han sido capaces de invertir sin necesidad de un socio.

**Gráfico 6. Tipo de inversión realizada en Cabo Verde**



Fuente: Elaboración propia.

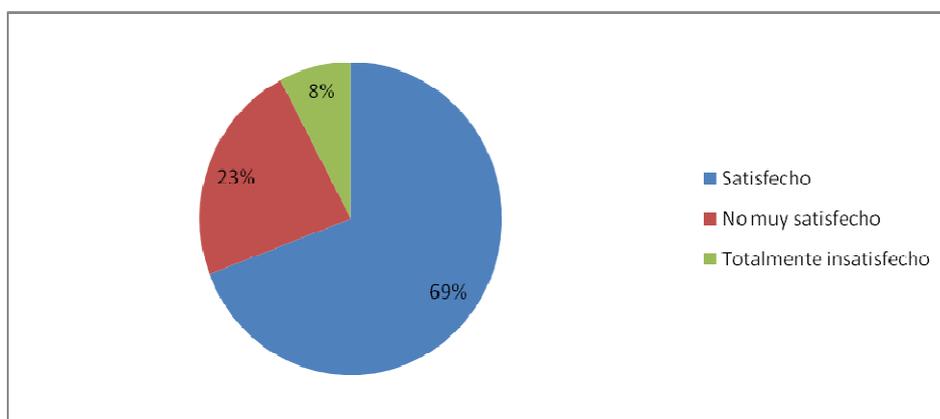
En cuanto a la búsqueda de inversores para establecerse en el país, los socios caboverdianos se posicionan como preferencia mayoritaria, ya que 3 empresas han recurrido a ellos para poder invertir, aprovechando de esta forma el conocimiento del mercado del socio. Además de socios locales, una de las empresas afirma haberse instalado en Cabo Verde gracias a una empresa conjunta canaria-catalana en la cual los porcentajes de participación son del 51% y 49%, respectivamente.

Con respecto a peculiaridades de esta pregunta, cabe destacar que ninguna de las empresas encuestadas ha elegido como opción invertir con otro empresario canario. Además, una de las empresas afirma que no se encuentra instalada en el país africano, sino que solamente vende productos a empresas instaladas allí.

### Nivel de satisfacción

Este apartado del análisis de datos se enfoca en el nivel de satisfacción de las empresas canarias con su negocio en Cabo Verde. Como nos muestra el gráfico 7, el 69% de las empresas encuestadas, es decir 9 de las 13 empresas, se encuentran satisfechas con sus resultados en Cabo Verde. Por otro lado, en torno al 23% de las empresas, afirman no encontrarse muy satisfechas en el país africano. Por último, una sola empresa se encuentra totalmente insatisfecha (8%).

**Gráfico 7. Nivel de satisfacción**



Fuente: Elaboración propia.

### Objetivos para los próximos tres años

Basándonos en las respuestas de nuestra encuesta, 6 son las prioridades identificadas que tienen las empresas canarias para los próximos tres años. Como podemos ver en el gráfico 8, la mayoría de los objetivos están relacionados directamente con el mercado: mejorar la satisfacción de los consumidores, consolidar su marca y entrar en nuevos mercados. A los objetivos relacionados con el mercado les siguen los relacionados con la producción, tales como mejorar la calidad de su producto o servicio u optimizar costes. Como último objetivo y mostrando la parte más "amarga" en estos procesos, una de las empresas afirma tener intención de desinvertir en los próximos años.

Con respecto a las peculiaridades de este apartado, una de las empresas ha respondido que sus proyectos en Cabo Verde han finalizado momentáneamente.

Por otro lado, de las 13 empresas encuestadas, solo una ha decidido no responder a esta pregunta.

**Gráfico 8. Objetivos para los próximos tres años en Cabo Verde**



Fuente: Elaboración propia.

## B2) Análisis bi-variante

Este último apartado del análisis de datos primarios explicará la relación existente entre los motivos por los cuales se instalaron en Cabo Verde, los inconvenientes a los que hicieron frente y el tipo de inversión con el nivel de satisfacción que tienen las empresas con su negocio en el país africano. Además, se analizará, si existe o no, relación entre este último factor y los objetivos que tienen las empresas para los próximos tres años en Cabo Verde, remitimos a figura 1.

Con respecto a la relación entre los motivos por los cuales se instalaron y su nivel de satisfacción podemos destacar, que de las 9 empresas que se encuentran satisfechas en Cabo Verde, 4 eligieron como motivo solo vender su producto o servicio, 2 optaron por vender y acceder al mercado africano, 1 eligió vender y diversificar mercados, 1 solo tenía como motivo ampliar sus servicios y 1 sólo tuvo como motivo producir en Cabo Verde. Por otro lado, de las 3 empresas que no se encuentran muy satisfechas, 2 eligieron sólo vender su producto o servicio, mientras que 1 además de vender también quería acceder al mercado africano. Por último, la única empresa que se encuentra totalmente insatisfecha optó solo por

vender su producto o servicio. Por tanto, no parece que exista relación significativa entre ambas variables.

Atendiendo a la relación entre los inconvenientes encontrados y el nivel de satisfacción, podemos destacar que la única empresa que se encuentra totalmente insatisfecha tuvo como inconveniente encontrarse con un mercado más competitivo de lo esperado, además de tener problemas administrativos. Sin embargo, esto no supone que bajo esta circunstancia todas las empresas se encuentren insatisfechas, ya que la otra empresa que encontró estos mismos inconvenientes afirma encontrarse satisfecha con su negocio en Cabo Verde. Con respecto a los problemas administrativos, es el inconveniente más elegido por las empresas, pero no el que genera mayor insatisfacción, es decir, muchas de las empresas a pesar de tenerlo se encuentran satisfechas con su negocio en Cabo Verde.

Con respecto a la relación entre el tipo de inversión en Cabo Verde y el nivel de satisfacción, podemos destacar que 5 de las 6 empresas que poseen el 100% del capital se encuentran satisfechas. Por otro lado, 2 de las 3 empresas que optaron por un socio local se encuentran satisfechas. Además, la empresa que comparte capital con un socio catalán también se encuentra satisfecha con su negocio en Cabo Verde. Con respecto a las empresas que no están muy satisfechas, que son exactamente tres, podemos destacar que una de ellas llevó a cabo una empresa conjunta con un socio local, otra posee el 100% del capital y la última afirma no encontrarse establecida en Cabo Verde (solo vende sus productos). Por último, hay que destacar que desconocemos el tipo de inversión que llevó a cabo la empresa que se encuentra totalmente insatisfecha ya que, optó por no responder a esta pregunta.

Para terminar, analizaremos la relación entre el nivel de satisfacción y los objetivos marcados por las empresas para los próximos 3 años. Con respecto a la empresa que se encuentra totalmente insatisfecha, cabría esperar, que tenga como objetivo desinvertir. Sin embargo, no es así, ya que el principal objetivo de esta empresa es mejorar la satisfacción de sus consumidores. Por otro lado, 2 de las 3 empresas que se encuentran poco satisfechas con su negocio en Cabo Verde han optado por dejar de operar en este mercado, de hecho una ya no se encuentra ya en el país africano. Por último, hay que destacar que las empresas que se encuentran satisfechas se plantean como principales objetivos, consolidar su marca o mejorar la calidad de su producto o servicio.

## V. DISCUSIÓN

En los siguientes párrafos trataremos de dar respuesta a aquellas preguntas que surgen de la revisión de la literatura sobre el tema de la internacionalización que hemos resumido en nuestro marco teórico.

Basándonos en el enfoque industrial, la IDE se puede llevar a cabo de dos formas: vertical y horizontalmente. Teniendo en cuenta esto, la primera pregunta que abordaremos será saber si las empresas canarias que han decidido invertir en Cabo Verde, siguen una inversión horizontal o vertical. Basándonos en los resultados obtenidos de nuestras fuentes de información secundarias (AFRICAINFOMARKET y SABI), se puede afirmar que las empresas analizadas han llevado a cabo inversiones horizontales, ya que producen la misma línea de productos u ofrecen el mismo servicio en su mercado de origen (Canarias) y en el mercado extranjero (Cabo Verde). No obstante, no deberíamos descartar con rotundidad que alguna de las inversiones tuviera naturaleza vertical dada la amplitud con la que está definida la variable sector de actividad.

La siguiente pregunta que nos planteamos durante nuestra investigación, es saber el tipo de inversión, en función del grado de control que han decidido mantener las empresas canarias en Cabo Verde. En este caso, los resultados obtenidos de la encuesta nos indican que la mitad de las empresas allí instaladas lo han hecho sin recurrir a socios, es decir, controlando el 100% del capital. Sin embargo, aproximadamente el 27% de los encuestados afirma haber recurrido a un socio local para entrar en este mercado, lo que nos plantea a su vez otra pregunta: ¿Existe tanta diferencia cultural entre ambos países que es necesario recurrir a un socio local?

Atendiendo al estudio de Hofstede sobre la cultura nacional entre países, la cual se explica a través de cinco dimensiones, y remitiendo al gráfico 1, podemos ver que, en cuanto a la primera de las dimensiones, la distancia de poder, la sociedad española está menos jerarquizada que la sociedad caboverdiana, lo que puede significar que haya menos diferencias sociales. Con respecto al grado de interdependencia entre los miembros de la sociedad, España es un país más individualista que Cabo Verde. Fijándonos en la tercera de las dimensiones, podemos ver que la sociedad española se caracteriza por valores como la

competencia, el logro o el éxito; mientras que Cabo Verde tiene una sociedad en la que domina valores como el cuidado de los demás (típico de una sociedad colectivista) y la calidad de vida. Teniendo en cuenta la aversión a la incertidumbre, es decir, la preocupación por el futuro; España es una sociedad que tiene bastante "claro" su futuro, es decir, no deja cabos sueltos con respecto a la toma de decisiones futuras. Por último, con respecto a la orientación a largo, podemos ver cómo España tiene una visión más a largo plazo que Cabo Verde, lo que implica que su sociedad se prepara a conciencia para su futuro, fomentando el ahorro o la educación, por ejemplo.

Teniendo en cuenta esto, ya podemos dar respuesta a la pregunta que planteábamos. A pesar de que sí existe diferencia cultural entre ambas naciones, el riesgo país de Cabo Verde no es excesivo, por lo tanto, podríamos afirmar que no es necesario recurrir a un socio local para operar en el mercado caboverdiano. Nuestro hallazgo corrobora la conclusión de López Duarte y Vidal Suárez (2011) sobre el tema cuando afirman que sólo es necesario recurrir a un socio local en un contexto en el que además de existir diferencia cultural, también haya elevado riesgo país.

## VI. CONCLUSIONES

Este trabajo ha tenido como objetivo analizar el perfil de las empresas canarias instaladas en Cabo Verde. Para dar respuesta al mismo, hemos realizado una revisión teórica de la internacionalización con inversión directa como estrategia de entrada a un mercado extranjero. Para ello, además de revisar varios enfoques teóricos que tratan de explicar dicha estrategia, hemos creado nuestro propio marco conceptual, con el que tratar de explicar la IDE. Posteriormente, hemos llevado a cabo un análisis de datos obtenidos de fuentes de información secundarias y de un cuestionario elaborado para el estudio. Por último, los resultados obtenidos han sido discutidos a la luz del marco teórico desarrollado.

A modo de resumen, se puede concluir que las empresas canarias que han invertido en Cabo Verde son mayoritariamente microempresas, con una antigüedad inferior a los 25 años, que se encuentran principalmente instaladas en la provincia de Las Palmas y cuyo sector de inversión en Cabo Verde son las actividades relacionadas con la construcción y obra civil e infraestructuras y, con el turismo, la hostelería y la restauración.

Con respecto a los aspectos relacionados directamente con la inversión en Cabo Verde, podemos concluir que la mayoría de las empresas que se han instalado allí lo han hecho para vender su producto o servicio. Los principales inconvenientes a los que han hecho frente son problemas administrativos o relacionados con el poco desarrollo de las infraestructuras del país. También podemos afirmar que la mayoría de las empresas que han decidido instalarse en Cabo Verde, mantienen el control total de su negocio y se encuentran satisfechas con sus resultados en el país africano. Por último, con respecto a los objetivos que se plantean para los próximos tres años, la mayoría desea consolidar su marca en el país, además de mejorar la calidad de su producto o servicio.

No obstante, estos resultados hay que considerarlos con mucha cautela ya que la muestra estudiada no es representativa. Esto se debe a que la base de datos de la que partimos, AFRICAinfomarket, registra a aquellas empresas que de forma voluntaria han decidido inscribirse, no recogiendo de esta forma el dato real de todas las empresas canarias que se encuentran instaladas en Cabo Verde. Además, otra limitación que hemos encontrado es el carácter anónimo de las encuestas, lo que nos ha impedido cruzar la información de fuentes secundarias con la obtenida de nuestra fuente primaria.

A pesar de estas limitaciones, creemos que la información obtenida de este trabajo es útil para las empresas canarias, ya que puede ayudarles a reconocer oportunidades de negocio en mercados exteriores, más concretamente, en mercados en desarrollo como es el caso de Cabo Verde. Esto se torna verdaderamente relevante si tenemos en cuenta la situación actual de saturación del mercado local para muchas empresas canarias y el número creciente de mercados africanos que se enganchan al grupo de países emergentes y que por consiguiente suponen una importante oportunidad para el crecimiento empresarial en Canarias.

## **BIBLIOGRAFÍA**

AFRICAinfomarket (2015). *Empresas canarias en África*. (Fecha de consulta: 06 marzo de 2015) Recuperado de: [http://www.africainfomarket.org/africa-y-la-empresa/empresas-canarias-instaladas-en-africa?filter\\_58\[\]=5](http://www.africainfomarket.org/africa-y-la-empresa/empresas-canarias-instaladas-en-africa?filter_58[]=5).

- Araya, A. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *TEC Empresarial*, 3, pp. 18-25.
- Brouthers, K. & Brouthers, L. (2001). Explaining the National distance cultural paradox. *Journal of International Business Studies*, 32, pp. 177-189.
- Buckley, J.P. & Casson, M.C. (1979). A theory of International Operations. En Chertman M. & Leontiades J., (Eds.). *European Research in International Business*. Amsterdam: North- Holland.
- Buckley, J.P. & Casson, M.C. (1976). *The future of the Multinational Enterprise*. London: McMillan.
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. Madrid: McGraw- Hill.
- Cavusgil, S.T. Knight, G. & Riessenberger, J. (2014). *International Business: The New Realities*. England: PEARSON.
- CESCE. (Fecha de consulta: 10 de mayo de 2015). Recuperado de: <http://www.cesce.es/>
- Chan, C.M. Isobe, T. & Makino, S. (2008). *Which country matters? Institutional development and foreign affiliate performance*. *Strategic Management Journal*, 29, pp. 1179-1205.
- COFACE. (Fecha de consulta: 10 de mayo de 2015). Recuperado de: <http://www.coface.es/>
- Comisión Europea (2015). *La nueva definición de PYME*. (Fecha de consulta: 26 de abril de 2015). Recuperado de: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_es.pdf)
- Dunning, J.H. (1992). *Multinational Enterprises and The Global Economy*. Wokingham: Addison-Welswey.
- Durán, J.J. (2004). Empresa multinacional e inversión directa española en el exterior. *Universia Business Review- Actualidad Económica*, tercer trimestre, pp. 114-123.
- Guillén, M.F. (2006). El auge de la inversión directa en el extranjero. *Boletín Económico de ICE*, (2868), pp. 47-64.
- Hymer, S. (1976). *The international Operations of National Firms: A study of Direct Foreign Investment*. MIT Press.
- ICEX (2015a). *Marco Geográfico: Cabo Verde*. (Fecha de consulta: 10 de mayo de 2015) Recuperado de: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/marco-geografico/index.html?idPais=CV>.

- ICEX (2015b). *Marco Político: Cabo Verde*. (Fecha de consulta: 10 de mayo de 2015). Recuperado de: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/marco-politico/index.html?idPais=CV>.
- ICEX (2015c). *Sector Exterior: Cabo Verde*. (Fecha de consulta: 10 de mayo de 2015) Recuperado de: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/sector-exterior/index.html?idPais=CV>.
- Isobe, T. Makino, S. & Montgomery, D.B. (2000). *Resource commitment, entry timing, and market performance of Foreign direct investments in emerging economies: the case of Japanese international joint ventures in China*. *Academy of Management Journal*, 43 (3), pp. 468-484.
- Jiménez, A. (2011). Political Risk as a Determinant of Southern European FDI in Neighboring Developing Countries. *Emerging Markets Finance & Trade*, 47 (4), pp. 59-74.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), pp. 11-24.
- López, C. & Vidal, M. (2011). Inversión exterior y modo de entrada: resolviendo la paradoja de la distancia cultural. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14, pp. 14-25.
- Meyer, K.E. Estrin, S. Bhaumik, S. & Peng, M.W. (2009). Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 30 (1), pp. 61-80.
- Ministerio de Economía y Competitividad. *DataInvex-Estadísticas de inversión española en el extranjero*. (Fecha de consulta: 06 de mayo de 2015). Recuperado de: [http://datainvex.comercio.es/principal\\_invex.aspx](http://datainvex.comercio.es/principal_invex.aspx).
- Naudé, W.A. & Krugell, W.F. (2007). Investigating Geography and Institutions as Determinants of Foreign Direct Investment in Africa Using Panel Data. *Applied Economies* 39 (10), pp. 1223-1233.
- Perea, E. & Ripoll, J. (2014). A profile of Spanish firms in China: reasons to set up business and future perspectives. *Universia Business Review*, tercer trimestre, pp. 58-82.
- Pla, J. & Suárez, S.M. (2001). ¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora. *ICADE: Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 52, pp. 155-176.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.

Santagelo, G.D. & Meyer, K.E. (2011). Extending the Internationalization process model: Increases and decreases of MNE commitment in emerging economies. *Journal of International Business Studies* 42, pp. 894-909.

SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) (2015). Base de datos. (Fecha de consulta: 20 de marzo de 2015). Recuperado de: recurso electrónico de la Biblioteca Universitaria de la ULPGC.

Slanger, A. & Van Tulder, R. (2009). Cultural distance, political risk, or governance quality? Towards a more accurate conceptualization and measurement of external uncertainty in foreign entry mode research. *International Business Review*, 18, pp. 276-291.

Teece, D. (1986). Transaction cost Economics and the Multinational Enterprise: An assesment. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 7, pp. 21-45.

The Hofstede Centre (2015). *Strategy-culture-change*. (Fecha de consulta: 25 de mayo de 2015). Recuperado de: <http://geert-hofstede.com/spain.html>.

Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80 (1), pp. 190-207.

## ANEXO

**Perfil de las empresas canarias instaladas en Cabo Verde****Página 1**

El objetivo de esta encuesta es conocer el motivo por el cuál las empresas canarias deciden instalarse en un país como Cabo Verde, saber qué ventajas han obtenido al instalarse en este país y a qué inconvenientes han tenido que hacer frente.

**¿Por qué motivo/s se estableció en Cabo Verde?**

- Vender nuestro producto o servicio en Cabo Verde
- Producir en Cabo Verde
- Conseguir productos que poder vender en España
- Acceder al mercado africano
- Otra respuesta:

**¿A qué dificultades tuvieron que hacer frente cuando se instalaron en Cabo Verde?**

- Búsqueda de recursos humanos adecuados
- Procedimientos administrativos
- El idioma
- Cultura Local
- Mercado más competitivo de lo esperado
- Encontrar distribuidores
- Infraestructuras poco desarrolladas
- Distancia geográfica entre Canarias y Cabo Verde
- Otra respuesta:

**¿Comparte su negocio en Cabo Verde con algún socio?**

- No, poseemos el 100% del capital de la empresa
- Sí, con un socio caboverdiano
- Sí, con un socio canario
- Otra respuesta:

**¿Cuál es su nivel de satisfacción con su negocio en Cabo Verde?**

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- No muy satisfecho
- Totalmente insatisfecho

**¿Cuál/es son los objetivo/s de la empresa en Cabo Verde para los próximos tres años?**

- Mejorar la satisfacción de los consumidores
- Consolidar nuestra marca
- Entrar en nuevos mercados
- Mejorar la calidad de nuestro producto o servicio
- Optimizar costes
- Desinvertir
- Otra respuesta: